



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

João Felipe Martins de Oliveira

21132615

**ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO DE UM
ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL**

Brasília

2016

João Felipe Martins de Oliveira

**ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO DE UM
ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Mes. Roberto Ávila
Paldês

Brasília

2016

João Felipe Martins de Oliveira

**ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO DE UM
ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Mes. Roberto Ávila
Paldês

Brasília, __ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. (a)

Examinador (a)

Prof. (a)

Examinador (a)

Prof. (a)

Examinador (a)

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido com base no tema: análise do funcionamento dos processos de treinamento de um órgão público federal. Tem como objetivo investigar a percepção dos servidores no tocante às ações de TD&E fornecidas pela organização e, para tanto, busca responder ao seguinte problema: qual a percepção dos servidores do órgão a respeito da qualidade dos processos de treinamento oferecidos por ele? A pesquisa é classificada como um estudo de caso, de natureza quantitativa. O instrumento de pesquisa usado para coleta de informações foi um questionário, o qual foi aplicado com 22 servidores da organização. O que ficou demonstrado com os resultados obtidos é que os treinamentos oferecidos pelo órgão são bastante diversificados. Observa-se também, sob a ótica dos pesquisados, que a organização, embora não cumpra fielmente todas as etapas do treinamento estabelecidas na teoria, segue algumas delas, buscando estimular a participação dos servidores em todas as práticas voltadas à qualificação profissional.

Palavras-Chave: Treinamento, TD&E, Capacitação, Setor Público, Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a melhoria dos processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) dentro das organizações tem aumentado com o passar do tempo. Isso se deve ao fato de que a visão das empresas acerca da importância da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais mudou muito desde o início do século XX, época em que os estudos sobre Administração começaram a ganhar mais força. Os gestores, atualmente, estão cientes da enorme influência que essa área exerce sobre os resultados de uma empresa. Em função disso, buscam cada vez mais capacitar os seus colaboradores, a fim de que as competências deles estejam sempre alinhadas às necessárias à consecução do plano estratégico institucional. De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996), as ligeiras mudanças ocorridas no cenário mundial nos aspectos tecnológico, econômico e social também têm estimulado o crescimento das práticas voltadas aos programas de treinamento e desenvolvimento no âmbito empresarial.

A moderna gestão de pessoal é vista como um sistema integrado, que se compõe de diversos subsistemas – também chamados de processos de gestão de pessoas –, os quais, para Chiavenato (2004), são descritos da seguinte forma: provisão, aplicação, recompensação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Esses processos que envolvem a administração dos recursos humanos, de acordo com o autor, devem estar todos alinhados entre si, de modo que um sirva de subsídio para a implementação do outro; isto é, é necessário que haja uma interligação entre as políticas de gestão de pessoas, capaz de permitir que uma contribua para o sucesso da outra, havendo assim uma colaboração recíproca entre elas. É nesse contexto que se inserem as ações de TD&E, realizadas dentro do processo de desenvolvimento de pessoas, cujo propósito consiste em aumentar o nível de capacitação dos membros das instituições, de forma que as competências essenciais exigidas deles, caso não as possuam, sejam-lhes agregadas por intermédio dessas ações.

Toda organização, independente do setor a que pertença, é composta por pessoas; logo, deve estar constantemente atenta às necessidades de treinamento que possam existir dentro de si, haja vista que, segundo Spector (2006, p. 371), “um bom desempenho no trabalho requer habilidade e motivação”. Isso significa que o desempenho em qualquer profissão, embora possa ser afetado por mais de uma

variável, depende necessariamente da capacidade e competência de um indivíduo para que seja satisfatório. Percebe-se, desse modo, que, quando um membro de uma empresa não atende as expectativas institucionais por não possuir o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensável ao cumprimento de suas metas, é necessário que ela intervenha por meio de um programa de TD&E que propicie a esse colaborador a técnica para o exercício da sua função. No âmbito da Administração Pública brasileira não é diferente. Assim como em toda empresa da iniciativa privada, os servidores públicos, para que possam desempenhar com excelência as suas atividades e atender aos anseios da sociedade, precisam ser bem treinados.

Tendo como base esse cenário, o tema abordado neste trabalho diz respeito à análise do funcionamento dos processos de treinamento de um órgão público federal, por meio da resolução do seguinte problema: qual a percepção dos servidores do órgão a respeito da qualidade dos processos de treinamento oferecidos por ele?

Para respondê-lo, o objetivo geral do trabalho será investigar o nível de avaliação dos servidores no tocante aos processos de TD&E fornecidos pelo órgão. A partir disso, foram traçados os objetivos específicos relacionados abaixo:

1. Identificar o nível de satisfação dos servidores em relação à diversidade das práticas de TD&E ofertadas pelo órgão;
2. Verificar se as etapas dos processos de treinamento oferecidos pelo órgão estão em conformidade com as apontadas pela literatura especializada no assunto;
3. Investigar a percepção dos servidores do órgão no que diz respeito às iniciativas promovidas por ele de incentivo à participação em ações de capacitação.

Do ponto de vista acadêmico, este artigo se justifica porque contribui para aprofundar os estudos e conhecimentos acerca do referido tema, que, a propósito, merece grande destaque dentro do curso de administração, em face da atual necessidade de ampliação das práticas de educação corporativa para manutenção da competitividade das empresas frente a mercados cada vez mais diversificados. A relevância sob o aspecto gerencial fica evidente quando se percebe que os resultados colhidos neste trabalho poderão ser usados pela organização na busca da melhoria constante dos seus processos, os quais necessitam do desempenho das pessoas e,

consequentemente, dos resultados oriundos das políticas de recursos humanos para que possam ser aprimorados. Já quanto à justificativa social, é possível perceber que a instituição, por ser um órgão público, poderá ofertar serviços de melhor qualidade e cumprir sua missão de atender de forma efetiva à sociedade se melhorar a execução dos seus processos, o que pode ocorrer por meio de um planejamento eficaz que envolva a área de gestão de pessoas.

Em relação à estrutura do artigo, cabe destacar que ele contém cinco partes: a primeira diz respeito a esta introdução, em que é feita uma breve análise sobre o tema, com o propósito de introduzi-lo; a segunda expõe a metodologia empregada para construção do trabalho, com a indicação das técnicas e dos instrumentos de pesquisa usados para obtenção dos resultados; a terceira está associada à revisão da literatura, a qual apresenta a fundamentação teórica para que haja, com base nos resultados auferidos durante a pesquisa, a posterior discussão do problema; a quarta tem como propósito demonstrar a análise dos dados colhidos, confrontando-os com o conteúdo teórico usado como referência; e a última parte corresponde à conclusão do artigo, em cujo espaço é averiguado se os resultados da pesquisa foram suficientes para responder o problema e se, com isso, foi possível alcançar o objetivo traçado.

2. METODOLOGIA

O método expõe a forma como a pesquisa será conduzida. Ele está relacionado à descrição do conjunto de atividades e técnicas sistematizadas pelo pesquisador para auxiliá-lo durante o trabalho científico, de modo que seja possível a resolução do seu problema e a consecução dos objetivos propostos por ele (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Assim sendo, classifica-se o tipo de pesquisa deste trabalho, quanto aos seus objetivos gerais, como descritiva, tendo em vista que a sua finalidade é descrever as percepções de uma população em relação a um tema específico, assim como apontar os possíveis fatores que as influenciam diretamente. Essa categorização está em consonância com Gil (2010, p. 27), que explica que esse tipo de pesquisa busca “a descrição das características de determinada população”. O referido autor ainda destaca que essas pesquisas “têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2010, p. 28).

É possível afirmar também que a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, visto que ela se encontra adstrita ao âmbito de um único órgão; ou seja, busca-se estudar um fenômeno específico em um ambiente real particularizado. Nascimento (2002), contudo, ressalta que os resultados encontrados através de estudos de caso não podem ser generalizados para toda instituição ou aplicados em qualquer contexto, pois são provenientes da pesquisa de organizações e fenômenos delimitados. Em decorrência disso, as análises obtidas por esse método ficam restritas e limitadas ao ambiente examinado.

O referencial teórico deste artigo foi formado a partir de pesquisas bibliográficas, sendo, portanto, seus dados provenientes de fontes secundárias. É dito por Lakatos e Marconi (2010) que uma pesquisa dessas contempla toda bibliografia relativa ao tema analisado disponível publicamente, como publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses. “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166).

Quanto ao delineamento da pesquisa, pode-se dizer que ela tem natureza quantitativa, pois tem como objetivo coletar dados e examiná-los por meio de métodos estatísticos (RICHARDSON, 1999).

Utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um questionário, escolhido em função de ser um meio extremamente prático de coleta de informações e amplamente utilizado em pesquisas quantitativas, conforme Roesch (2005). Essa ferramenta “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 48).

O questionário, distribuído com a intenção de avaliar a opinião dos servidores do órgão sobre o tema investigado, foi composto por nove perguntas, para as quais poderiam ser dadas notas de um a cinco, de acordo com a Escala Likert, em que a primeira nota seria equivalente a discordo totalmente, e a última, a concordo totalmente. O objetivo precípua dele diz respeito à coleta de dados, para confrontação dos resultados obtidos com os preceitos teóricos relatados neste artigo. Em relação aos participantes da pesquisa, responderam-no 22 indivíduos, no mesmo período, todos servidores do órgão e integrantes de um único departamento. É importante ressaltar ainda que a amostra foi escolhida ao acaso, por motivo de conveniência do

pesquisador e disponibilidade das pessoas, tendo o estudo uma população de número incerto.

A fim de melhorar a eficiência na obtenção dos dados da pesquisa, utilizou-se como ferramenta para montagem do questionário o Google Forms, aplicativo online em que se pode formular perguntas e divulgá-las por meio de um link às pessoas interessadas em respondê-las. O e-mail institucional foi usado como meio de informar os servidores da existência da pesquisa e de enviar-lhes o link para acesso ao referido instrumento. Isso foi bom, pois possibilitou a participação de um número um pouco maior de indivíduos, que não seriam alcançados se não fosse dessa maneira, sem contar que o aplicativo, após reunir todas as respostas salvas, fez todos os cálculos estatísticos, disponibilizando, ao final, a tabulação de todos os dados.

O local onde foi desenvolvida a pesquisa consiste num órgão público federal, de abrangência nacional, cujas atribuições estão definidas na Constituição Federal do Brasil, a qual o qualifica como instituição permanente e essencial à função jurisdicional do estado, a quem foi atribuída a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Compete ao órgão estudado, mais especificamente, promover a realização da justiça. A ele cabe entrar com ações em nome da sociedade, oferecer denúncias criminais, além de ser ouvido em todos os processos que envolvam interesse público relevante. Entre suas funções, estão incluídas a fiscalização das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo efetivo respeito aos direitos assegurados na Constituição. Todavia, como essa instituição possui ramificações por todo o país, é necessário frisar que a pesquisa foi conduzida somente na sede do órgão, situada em Brasília.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Diferenciação conceitual entre treinamento, desenvolvimento e educação

Para começar a falar do assunto, é fundamental salientar que a expressão TD&E pode conter um significado bastante abrangente, uma vez que une três processos distintos entre si (treinamento, desenvolvimento e educação), os quais, embora sejam semelhantes em alguns aspectos, não se confundem. A citada expressão tem sido muito usada para fazer referência a todas as ações que, de forma

sistemática, são tomadas pelas instituições para promoção da aprendizagem de seus colaboradores, com vistas à melhoria dos seus desempenhos, atuais ou futuros, tanto na esfera pessoal quanto profissional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006 apud BRANDÃO, 2009). Verifica-se, com isso, a possibilidade de generalização do termo TD&E para se referir a qualquer medida educativa no contexto organizacional. Por isso, é preciso fazer uma breve discussão sobre treinamento, desenvolvimento e educação, a fim de diferenciá-los, de maneira que, posteriormente, seja possível uma melhor compreensão do tema objeto deste estudo, que é treinamento.

Pode-se dizer que, basicamente, o que os distingue é a abrangência deles. A depender da finalidade à qual se destinam, há uma diferença conceitual entre esses processos, sendo a educação o mais amplo dos três e o treinamento o mais específico. Numa gradação, primeiro está o treinamento, depois o desenvolvimento e, somente, por último a educação (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006 apud BRANDÃO, 2009).

Chiavenato (2004), por exemplo, mostra bem a relação que envolve treinamento e desenvolvimento, quando diz que treinamento está relacionado às ações orientadas para o presente, com foco no desempenho imediato do cargo ocupado pelo colaborador, enquanto que desenvolvimento se refere a um conceito mais amplo, que, segundo ele, está ligado ao aprendizado das competências requeridas para a ocupação de cargos futuros dentro de uma empresa. Desenvolvimento, portanto, corresponde às práticas voltadas ao encarreiramento; envolve um conjunto de experiências e capacidades que não necessariamente diz respeito ao cargo atual provido por um indivíduo (GIL, 2001).

Educação, por sua vez, vai além do simples contexto do trabalho, correspondendo ao modo mais abrangente de aprendizagem, por buscar a formação dos cidadãos para o progresso da sociedade, sem, obrigatoriamente, haver ligação com os interesses de uma organização específica. “A educação envolveria processos mais amplos, pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo” (VARGAS; ABBAD, 2006 apud BRANDÃO, 2009, p. 65).

Sendo assim, treinamento consiste no meio de capacitação profissional, de curta ou média duração, que visa à melhoria do desempenho funcional de um

indivíduo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; CHIAVENATO, 2004; GIL, 2001). Isso reforça o caráter de prontidão dele.

3.2. Treinamento

3.2.1 Conceitos, objetivos e vantagens

A partir deste tópico, serão enfatizadas apenas as peculiaridades que permeiam o processo específico de treinamento, cuja definição, de acordo com Goldstein (1991, apud BORGES; MOURÃO, 2013, p. 468), tem relação com a “aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”. Esse conceito é bem interessante, pois demonstra a associação que existe entre a capacitação de um indivíduo e o desempenho dele no trabalho, ao falar do impacto do treinamento nesse último elemento.

Gil (2001, p. 121), por sua vez, o define como "o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vistas no alcance dos objetivos da organização".

Borges-Andrade e Abbad (1996), em outra definição, sustentam que o treinamento é a expressão de um esforço realizado pelas organizações com o objetivo de conceder novas oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.

Lacombe (2005) diz que o conceito de treinamento se relaciona a qualquer atividade ou intervenção institucional que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer as funções do cargo que ocupa, ou ainda que sirva para aumentar a capacidade dela de exercê-las com mais eficiência e eficácia, mesmo que sejam apenas ações informais, tais como uma simples orientação ou explicação da chefia.

É possível verificar, baseado nessas definições, que treinamento está associado ao processo mediante o qual uma organização intervém no aprendizado de seus membros, por meio de ações de capacitação específicas, voltadas à aquisição e ao aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho das atribuições de um cargo (CHIAVENATO, 2004).

Nos últimos tempos, em virtude do cenário acirrado em que competem as empresas, decorrente das modificações ocorridas nos campos tecnológico, econômico, cultural, político e social, é cada vez mais presente o investimento das instituições em programas para maximização da capacidade de aprendizado dos seus

funcionários (FREITAS; BRANDÃO, 2006; WEXLEY, 1984 apud BRANDÃO, 2009). Esse investimento é essencial, pois os requisitos necessários ao alcance de um desempenho excelente costumam ser impactados por tais mudanças, forçando as organizações a oferecer aos seus colaboradores ações instrucionais que lhes tragam novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que eles se adaptem às transformações ambientais (ABBAD-OC, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006 apud BRANDÃO, 2009).

Assim sendo, tendo como referência as informações acima, percebe-se que as ações de treinamento objetivam capacitar os indivíduos, a fim de aproximar as competências possuídas por eles das exigidas pelas organizações. Competência “é compreendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (CARBONE et al., 2005 apud BRANDÃO, 2009, p. 7). Como o ambiente empresarial é altamente mutável, as condições para as pessoas ocuparem um cargo, em termos de competência, variam muito com o tempo, tendo em vista que a cada dia são exigidos novos requisitos delas, obrigando-as, com isso, a buscarem o aperfeiçoamento contínuo por meio de processos de TD&E.

Ao investir em treinamento, os objetivos almejados pelas organizações, conforme ensina Marras (1999), podem ser divididos em específicos e genéricos. Os específicos correspondem à especialização, à formação profissional e à reciclagem de conhecimentos, ao passo que os genéricos estão ligados ao aumento direto da produtividade, ao aumento direto da qualidade, ao incentivo motivacional, ao desenvolvimento organizacional e à adaptação às mudanças ambientais.

Segundo Araújo (2008), a empresa que adota práticas de TD&E eleva suas chances de obter vantagem competitiva em relação às demais, uma vez que a qualidade dos seus serviços e produtos aumenta, seus processos são aprimorados e, conseqüentemente, seus custos diminuem. Carvalho (2001), consoante o que foi dito acima, relata que, quando uma organização deseja se manter competitiva no mercado atual, deve promover mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus colaboradores, investindo em ações que envolvam capacitação.

3.2.2. Etapas do treinamento

De acordo com grande parte dos autores que tratam do assunto, entre os quais se pode citar Chiavenato (2004), Gil (2001) e Marras (1999), o processo de TD&E, para que possa cumprir sua finalidade da melhor forma possível, deve ser dividido em quatro fases: levantamento de necessidades (diagnóstico), planejamento (programação), execução e avaliação.

3.2.2.1. Diagnóstico

A primeira etapa, conhecida como levantamento ou diagnóstico das necessidades de treinamento (LNT ou DNT), consiste, como o próprio nome já diz, no processo mediante o qual são identificadas as carências de indivíduos ou grupos no que se refere às competências para a execução das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2001). Chiavenato (2004, p. 344) diz que “necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”. Busca-se nessa fase, segundo Marras (1999), responder a dois questionamentos: quem e o que deve ser treinado. Essa fase do processo, em razão disso, é responsável por amenizar o risco de uma empresa ter gastos desnecessários com ações de TD&E, tendo em vista que nela são identificadas as reais necessidades em que o treinamento deve focar para que não se transforme em desperdício ou perda de tempo (CHIAVENATO, 2004). Isso, aliás, está em consonância com a nova tendência da administração de pessoal, segundo a qual os processos de gestão de pessoas devem estar direcionados para o alcance do planejamento estratégico institucional, inclusive o processo de desenvolver pessoas, que envolve treinamento. Por isso, é tão importante fazer o LNT, cujo objetivo é avaliar quais competências precisam efetivamente ser treinadas para diminuir as discrepâncias existentes entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pela organização (BORGES; MOURÃO, 2013).

Para Gil (2001), o diagnóstico percorre a análise de três níveis distintos: análise organizacional, das tarefas e dos recursos humanos. No primeiro deles, é feito um estudo de toda a organização, principalmente em relação a alguns aspectos que envolvem o seu plano estratégico, tais como visão, missão, valores, objetivos e metas, com vistas ao entendimento de como o treinamento deve ser conduzido para atender

as necessidades organizacionais. No segundo nível, deve-se verificar o conjunto de atribuições e tarefas inerentes aos cargos existentes na estrutura empresarial, a fim de identificar as competências que precisam ser aprendidas por seus ocupantes para que possam vir a desempenhá-los com máximo aproveitamento. Por último, na análise dos recursos humanos, faz-se a verificação do grau de competência de que dispõem os funcionários para execução das tarefas a eles incumbidas. Dessa forma, a análise organizacional esclarece os objetivos institucionais; a análise das tarefas, o que precisa ser feito para atingi-los; e a análise dos recursos humanos, as deficiências dos indivíduos quanto ao desempenho das tarefas (GIL, 2001).

Marras (1999) cita vários instrumentos por meio dos quais se pode coletar as informações necessárias ao diagnóstico. Entre eles, é possível elencar os seguintes:

Aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho e solicitação direta do trabalhador ou supervisor (MARRAS, 1999, p. 154).

De acordo com Marras (1999), o LNT pode acontecer em dois tipos de cenários: o reativo e o prospectivo. O cenário reativo se refere a situações nas quais a necessidade já se encontra presente na organização, ocasionando problemas reais e concretos, enquanto que, no prospectivo, ela apenas atua preventivamente, antecipando-se a possíveis problemas ou mudanças que venham a ocorrer dentro de si (MARRAS, 1999). Nas palavras do referido autor, no cenário reativo, o treinamento funciona como “uma verdadeira operação “tapa-buracos”; uma situação análoga à manutenção corretiva: primeiro tem de acontecer a anomalia ou o problema para depois acionar o remédio” (MARRAS, 1999, p. 152). No prospectivo, em contrapartida, a organização procura agir com proatividade, sem esperar que a situação efetivamente se agrave para começar a treinar.

3.2.2.2. Planejamento

A segunda etapa do treinamento é a que se refere ao planejamento, também chamada de programação, fase fundamental para o sucesso dele. Borges e Mourão (2013, p. 470) dizem o seguinte sobre ela:

A ação de TD&E é planejada e executada a partir da definição dos objetivos e conteúdos, da sequência de ensino e da escolha dos meios e das estratégias instrucionais mais adequados para alcançar os

objetivos estipulados (BORGES E MOURÃO, 2013, p. 470).

Para Chiavenato (2004), após o diagnóstico e delimitação das necessidades de treinamento, é preciso que haja a formação de um programa integrado e coeso de capacitação, com o intuito de reduzir as deficiências existentes nos diversos níveis de uma empresa.

Conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), é nessa etapa que ocorre a elaboração do desenho instrucional, ou plano instrucional, cujo propósito consiste na definição de como o treinamento será executado. Decisões como a forma de transmissão do conteúdo, o estabelecimento dos recursos necessários, a escolha das modalidades e estratégias de ensino, o local da instrução, a duração do treinamento e os critérios para avaliação dos resultados são tomadas nessa fase.

O planejamento instrucional é então formado por seis passos: redação de objetivos; escolha da modalidade de ensino; estabelecimento da sequência de ensino; criação e/ou escolha de estratégias e meios de ensino; definição de critérios de avaliação de aprendizagem; e teste do plano instrucional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

No primeiro passo, busca-se basicamente transformar as necessidades encontradas durante a fase de diagnóstico em objetivos instrucionais, os quais, consoante os autores, devem ser descritos de modo objetivo, de forma que seja possível identificar o comportamento que se espera observar nos instruídos depois do término do treinamento. Esses objetivos servem, entre outras funções, para definir os critérios de avaliação do treinamento, já que contêm uma descrição concreta da evolução que o aprendiz deve ter ao fim do processo (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Nos passos seguintes, são especificadas as modalidades de ensino (presencial, a distância ou semipresencial), a classificação dos objetivos instrucionais, a ordem de apresentação dos conteúdos, os métodos e técnicas a serem utilizados durante a instrução, os materiais a serem disponibilizados aos participantes (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Todos esses aspectos relativos a um programa de capacitação variam de acordo com o público-alvo à qual se destinam. Chiavenato (2004), por exemplo, relata o seguinte:

Comprar programas de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados, nem sempre soluciona as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 347).

3.2.2.3. Execução

“É a aplicação e condução do programa de treinamento” (CHIAVENATO, 2004, p. 340).

Marras (1999) define essa fase como a concretização de tudo aquilo que foi pensado durante o planejamento e programação para suprir as necessidades de treinamento diagnosticadas em uma empresa.

Percebe-se que esta etapa basicamente coloca em prática tudo o que foi planejado na fase anterior. É, como se pode verificar, a operacionalização de todas as decisões tomadas durante a programação do treinamento.

3.2.2.4. Avaliação

Em relação à última etapa, a avaliação, pode-se afirmar que ela é feita normalmente ao final do programa de treinamento, com a intenção de investigar quão produtivo ele foi para a organização e para os que dele participaram. Nessa fase, mede-se a satisfação dos indivíduos que o fizeram (avaliação de reação), o nível de aprendizagem deles (avaliação de aprendizagem), a aplicação prática dos novos conhecimentos no ambiente de trabalho (avaliação de comportamento) e os resultados advindos da sua implementação (Avaliação de resultados). Estes são, conforme Gil (2001), os níveis que envolvem o processo de avaliação de treinamento: nível de reação, de aprendizagem, de comportamento e de resultados.

Gil (2001) explica que o primeiro nível está relacionado à avaliação do grau de satisfação dos participantes do treinamento. É a etapa da avaliação em que se busca coletar informações a respeito do ambiente onde houve o treinamento, dos instrutores que o conduziram, da metodologia que foi aplicada, dos materiais instrucionais que foram distribuídos e dos demais aspectos que o envolvem, a fim de averiguar se os treinandos ficaram contentes com o modo como o processo ocorreu.

Na avaliação de aprendizagem, segundo nível apontado por Gil (2001), há a mensuração efetiva do aprendizado dos treinandos, que pode ser feita por meio de

testes de conhecimento, por exemplo, com o objetivo de analisar o quanto do conteúdo transmitido no treinamento foi assimilado por aqueles que o fizeram. É possível também, de acordo com Gil (2001), utilizar técnicas como observação direta e dramatização para avaliar o desenvolvimento de atitudes, pois, a depender do objetivo do treino, um simples teste de questões pode ser insuficiente. Nas palavras do autor, avalia-se nessa etapa “em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto” (GIL, 2001, p. 140). O foco, nesse caso, está voltado para a aprendizagem; isto é, a intenção nessa fase do processo de avaliação é investigar se os objetivos instrucionais traçados no planejamento foram concretizados, com a ampliação dos conhecimentos e habilidades dos treinandos ou com a mudança das suas atitudes.

O terceiro nível, referente à avaliação de comportamento, está ligado à utilização prática no serviço do que foi aprendido durante o treinamento. Os indivíduos passam a ser avaliados na execução das suas rotinas de trabalho, uma vez que é preciso saber realmente se os conhecimentos adquiridos por eles estão sendo aplicados na melhoria dos processos organizacionais. Para isso, existem métodos bastante conhecidos, tais como amostragem de atividades, entrevistas, questionários, autodiário (GIL, 2001). Conforme Gil (2001), esse tipo de avaliação nem sempre acontece como deveria. Os principais motivos relatados para isso são os seguintes:

Primeiro, porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois, porque requer o depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática (GIL, 2001, p. 141).

Assim, deseja-se nesse nível da avaliação identificar o impacto gerado pelo treinamento no trabalho desempenhado pelos indivíduos participantes dele.

O último nível do processo de avaliação, de acordo com Gil (2001), é o relativo à avaliação de resultados. Nesse nível, verificam-se os resultados oriundos dos programas de treinamento, com a intenção de analisar se eles foram positivos para empresa, trazendo as mudanças pretendidas por ela; ou seja, se houve aumento da produtividade, lucratividade, ou melhoria na prestação dos serviços, em função, logicamente, do aprendizado obtido com as ações de capacitação. Isso é necessário

para saber se os benefícios trazidos por um programa de treinamento justificam os custos desembolsados para sua realização.

3.2.3 Técnicas de treinamento

Existem inúmeras formas de se promover ações de aprendizagem. Chiavenato (2004) divide as técnicas de treinamento com base, primeiramente, em três critérios: uso, tempo e local.

Uso, nesse contexto, significa finalidade. Está relacionado ao tipo de competência que se pretende desenvolver. Quanto ao uso, as técnicas podem estar orientadas para o conteúdo (leituras, instrução programada, instrução assistida por computador), para os processos (Dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos), ou podem ser mistas (estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas on-the-job). No primeiro caso, o objetivo é o aprimoramento das competências técnico-operacionais, enquanto que, no segundo, o foco recai sobre as habilidades humanas. Quando são mistas, o treinamento dirige-se tanto à melhoria das competências técnicas como comportamentais (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004), no que diz respeito ao tempo (época), o treinamento pode acontecer antes ou depois do ingresso numa empresa. Neste último caso, pode ocorrer no próprio local de trabalho (em serviço) ou fora dele. Já no primeiro, os novos colaboradores participam de programas de indução ou de integração à organização, os quais possuem a finalidade de ambientá-los.

Com relação ao local, há formas de se treinar tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Para o último caso, os principais métodos apontados consistem no uso de jogos, filmes, simulações, aulas expositivas e debates, enquanto que, para o primeiro, podem ser usados o rodízio de cargos, o enriquecimento de cargos e as orientações das chefias (CHIAVENATO, 2004).

3.2.4 Motivação para participação em ações de TD&E

Existem inúmeros fatores que exercem influência sobre os processos de aprendizagem de um indivíduo. Pozo (2002 apud BRANDÃO, 2009) explica que os motivos que levam uma pessoa a buscar capacitação podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Estes se relacionam à satisfação individual com a aquisição de novas

competências, ao passo que aqueles dizem respeito aos aspectos relativos às consequências oriundas da aprendizagem. Ou seja, a motivação de um indivíduo para participar de programas relacionados à TD&E pode decorrer das suas características pessoais, assim como das variáveis ambientais que o cercam. Essas variáveis podem ser entendidas como políticas de incentivo às ações de treinamento promovidas no âmbito organizacional. Estão relacionadas às recompensas almejadas pelos seus colaboradores com o resultado alcançado pela capacitação.

O ser humano está sempre atrás de recompensas internas e externas e, por essa razão, mobiliza-se para aprender algo. A aprendizagem funciona como um “meio ou instrumento para que ele atinja uma consequência almejada, como uma promoção no trabalho ou um aumento salarial, por exemplo” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; FREITAS, 2005 apud BRANDÃO, 2009, p. 77).

Como mostram Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006, apud BORGES; MOURÃO, 2013, p. 469), funcionam como suporte às ações de TD&E as políticas de estímulo à educação continuada, uma vez que são variáveis existentes no ambiente empresarial que possuem influência potencial sobre os resultados atingidos pelas pessoas.

Clarke (2002 apud BRANDÃO, 2009) também faz questão de ressaltar a relevância da motivação para o sucesso de uma ação de aprendizagem, ao dizer que as organizações devem criar iniciativas que ampliem a efetividade das práticas de TD&E por elas desenvolvidas. Pozo (2002 apud BRANDÃO, 2009) reforça que isso pode ser feito por meio de um sistema de recompensas que incentivem os colaboradores delas a buscar o aperfeiçoamento contínuo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

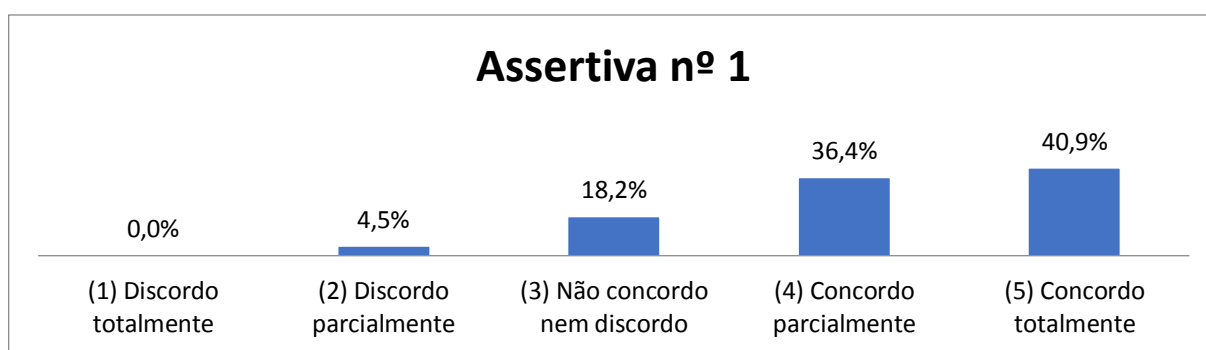
Para facilitar a organização dos resultados obtidos, foi feito um quadro com a correlação entre as assertivas constantes no questionário e os objetivos específicos do trabalho, de modo a demonstrar o fim a que se destina cada uma delas. Os dados encontrados após a realização da pesquisa estão relacionados abaixo, discriminados item a item e expostos na forma de gráficos. 22 servidores do órgão foram questionados acerca do tema pesquisado.

Quadro 1-- Correlação entre objetivos e quesitos do questionário.

	Objetivos específicos	Assertivas
Objetivo nº 1	Identificar o nível de satisfação dos servidores em relação à diversidade das práticas de TD&E ofertadas pelo órgão.	8
Objetivo nº 2	Verificar se as etapas dos processos de treinamento oferecidos pelo órgão estão em conformidade com as apontadas pela literatura especializada no assunto.	2, 3, 4, 5, 6 e 7
Objetivo nº 3	Investigar a percepção dos servidores do órgão no que diz respeito às iniciativas promovidas por ele de incentivo à participação em ações de capacitação.	1 e 9

Fonte: Do autor.

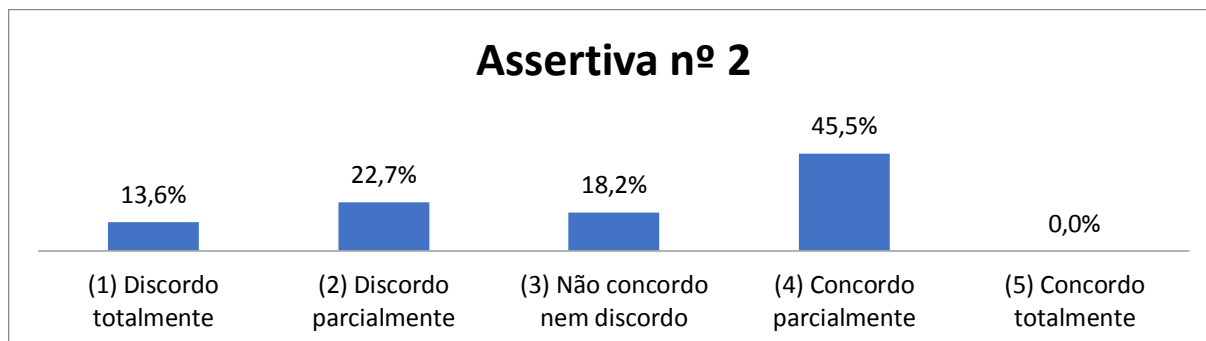
Considerando a assertiva número 1 (Gráfico 1), 40,9% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 36,4% concordaram parcialmente; 18,2% não concordaram nem discordaram; 4,5% discordaram parcialmente; e nenhum deles manifestou discordância total com a afirmação.

Gráfico 1 -- O órgão fornece aos seus servidores programas de treinamento.

Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 2 (Gráfico 2), nenhum dos participantes da pesquisa optou por concordar totalmente com a afirmativa; 45,5% concordaram parcialmente; 18,2% não concordaram nem discordaram; 22,7% discordaram parcialmente; e 13,6% discordaram totalmente.

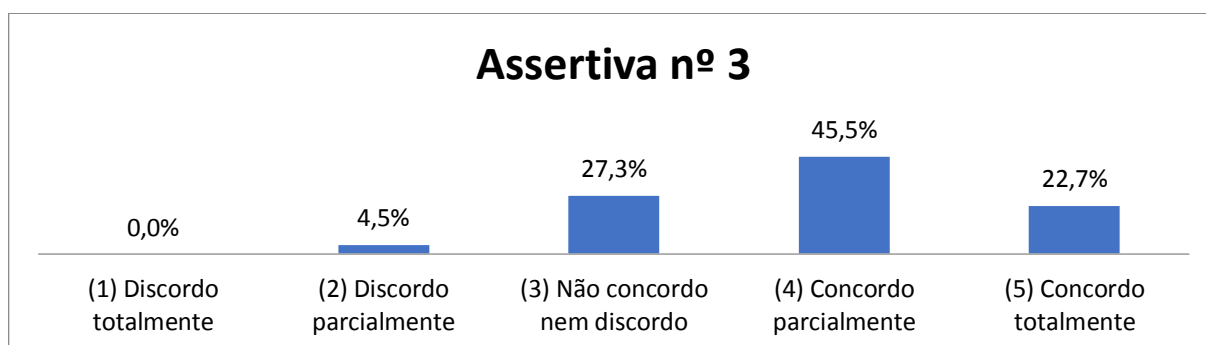
Gráfico 2 -- O órgão procura avaliar as suas reais necessidades de treinamento e dos servidores, os quais, em sua maioria, são consultados no processo de diagnóstico dessas necessidades.



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 3 (Gráfico 3), 22,7% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 45,5% concordaram parcialmente; 27,3% não concordaram nem discordaram; 4,5% discordaram parcialmente; e nenhum deles manifestou discordância total com a afirmação.

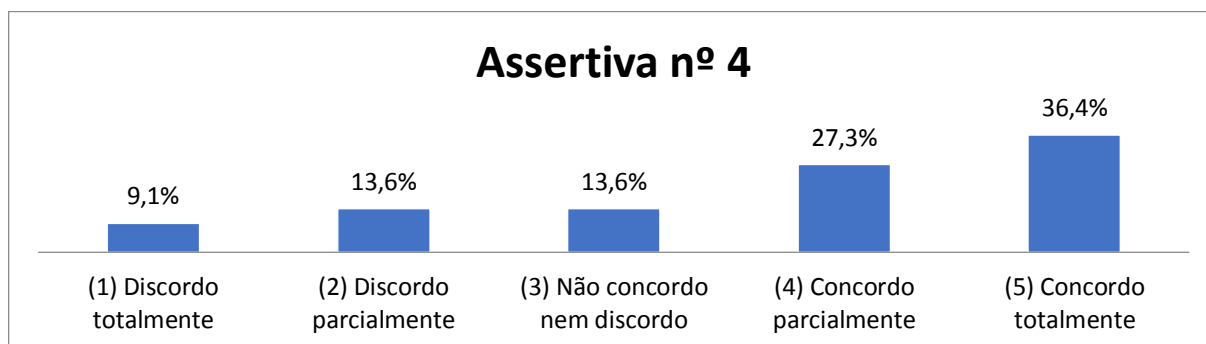
Gráfico 3 -- As ações de treinamento dentro do órgão são devidamente programadas e executadas, sendo conduzidas por instrutores capacitados, com materiais de boa qualidade e em locais apropriados, de modo a facilitar a compreensão do conteúdo transmitido.



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 4 (Gráfico 4), 36,4% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 27,3% concordaram parcialmente; 13,6% não concordaram nem discordaram; 13,6% discordaram parcialmente; e 9,1% discordaram totalmente.

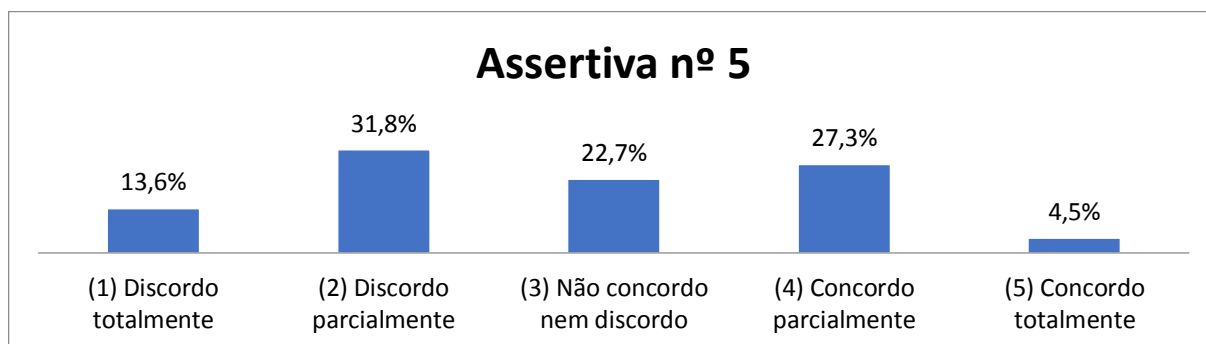
Gráfico 4 -- Após o término de um treinamento, é feita alguma avaliação com as pessoas treinadas para verificar se ele foi satisfatório.



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 5 (Gráfico 5), 4,5% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 27,3% concordaram parcialmente; 22,7% não concordaram nem discordaram; 31,8% discordaram parcialmente; e 13,6% discordaram totalmente.

Gráfico 5 -- Após o término de um treinamento, é feita uma avaliação de aprendizagem com os treinandos para mensurar o quanto do conteúdo ministrado foi assimilado por eles.

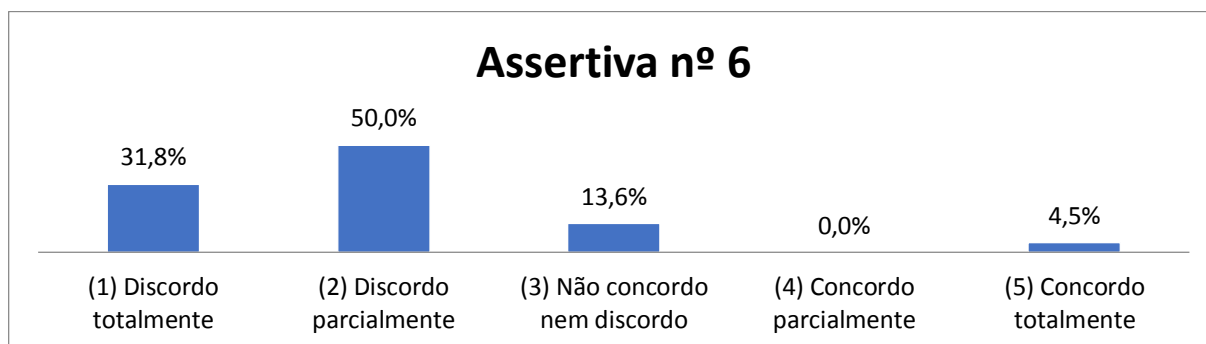


Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 6 (Gráfico 6), 4,5% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; ninguém concordou apenas parcialmente; 13,6% não concordaram nem discordaram; 50% discordaram parcialmente; e 31,8% discordaram totalmente.

Gráfico 6 -- O órgão procura medir o impacto do treinamento realizado pelos servidores no desempenho das suas atividades rotineiras, a fim de identificar se

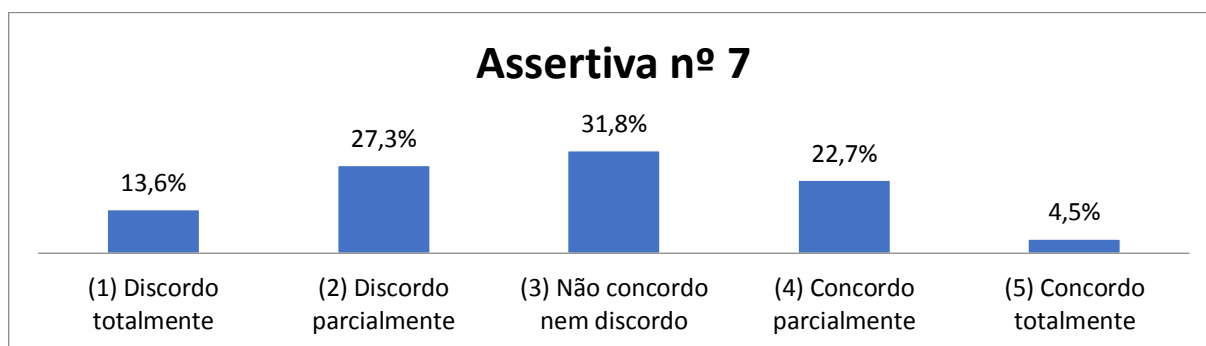
houve mudança na forma de eles trabalharem em decorrência da aprendizagem de novas competências.



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 7 (Gráfico 7), 4,5% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 22,7% concordaram parcialmente; 31,8% não concordaram nem discordaram; 27,3% discordaram parcialmente; e 13,6% discordaram totalmente.

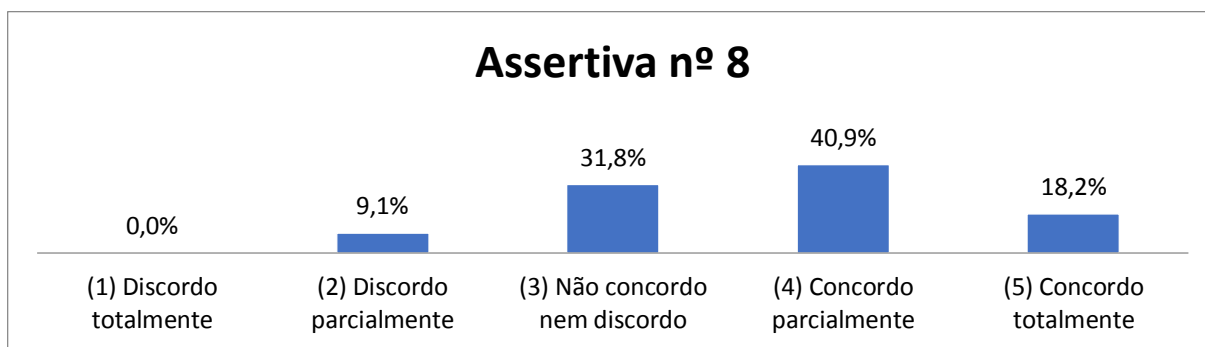
Gráfico 7 -- É visível a melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos após a realização dos programas de treinamento no órgão.



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 8 (Gráfico 8), 18,2% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 40,9% concordaram parcialmente; 31,8% não concordaram nem discordaram; 9,1% discordaram parcialmente; e nenhum deles manifestou discordância total com a afirmação.

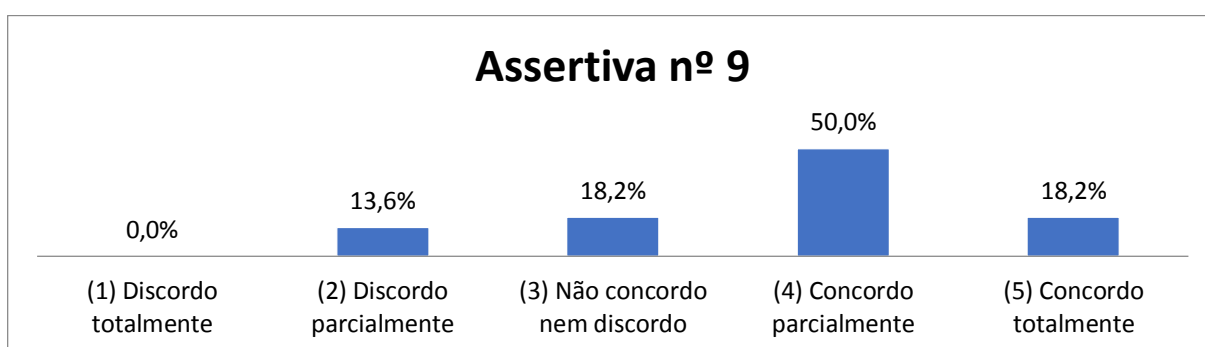
Gráfico 8 -- Os treinamentos ofertados pelo órgão são bastante diversificados, abrangendo várias modalidades e técnicas (presencial, a distância, semipresencial, treinamento de integração, treinamento no serviço ou fora do serviço).



Fonte: Do autor.

Considerando a assertiva número 9 (Gráfico 9), 18,2% dos participantes da pesquisa disseram concordar totalmente com a afirmativa; 50% concordaram parcialmente; 18,2% não concordaram nem discordaram; 13,6% discordaram parcialmente; e nenhum deles manifestou discordância total com a afirmação.

Gráfico 9 -- O órgão estimula o aperfeiçoamento de seu quadro de pessoal.



Fonte: Do autor.

Conforme mostrado no quadro acima (Quadro 1), para identificar o nível de satisfação dos servidores em relação à diversidade das práticas de TD&E ofertadas pelo órgão, foi elaborada a questão 8 do questionário, que afirmava o seguinte: os treinamentos ofertados pelo órgão são bastante diversificados, abrangendo várias modalidades e técnicas (presencial, a distância, semipresencial, treinamento de integração, treinamento no serviço ou fora do serviço). Mais da metade dos servidores da instituição (59,1%) responderam que concordam com ela, quer seja parcialmente, quer seja totalmente. 31,8% dos pesquisados se mantiveram imparciais.

Assim, pelo que foi verificado, percebe-se que o órgão, em conformidade com as atuais práticas administrativas, promove diversas ações de treinamento, tanto formais quanto informais, a fim de capacitar os seus servidores e melhorar a sua

produtividade. Isso, afinal, se deve a crescente exigência dos cidadãos por serviços de melhor qualidade. A multiplicidade das técnicas de treinamento, de acordo com as respostas dadas, parece agradar às pessoas, já que a maioria delas está de acordo com as opções oferecidas pela organização. É possível perceber, em consonância com os ensinamentos de Chiavenato (2004) e com os resultados obtidos da pesquisa, que provavelmente os treinamentos do órgão não ficam limitados apenas a um tipo ou modalidade, podendo ser conduzidos em ambientes variados – tanto interno como externo –, antes ou depois do ingresso dos servidores na instituição, no momento do serviço ou em outro qualquer, com a finalidade de aprimorar ora competências técnicas, ora comportamentais. Isso porque, conforme Chiavenato (2004), há várias formas de se promover programas de aprendizagem. Ele menciona inúmeras técnicas de treinamento, dividindo-as com base em três critérios: uso, tempo e local. Algumas das citadas pelo autor e que, possivelmente, podem ser adotadas pelo órgão são: treinamento à distância, integração de novos funcionários, aulas expositivas e técnicas on-the-job – substituições temporárias, rodízio de cargos, enriquecimento de cargos, orientações das chefias etc (CHIAVENATO, 2004).

Ainda com base no Quadro 1, para verificar se as etapas dos processos de treinamento oferecidos pelo órgão estão em conformidade com as apontadas pela literatura especializada no assunto, foram propostas as questões 2, 3, 4, 5, 6 e 7 do questionário, que diziam, respectivamente, o seguinte:

- O órgão procura avaliar as suas reais necessidades de treinamento e dos servidores, os quais, em sua maioria, são consultados no processo de diagnóstico dessas necessidades;
- As ações de treinamento dentro do órgão são devidamente programadas e executadas, sendo conduzidas por instrutores capacitados, com materiais de boa qualidade e em locais apropriados, de modo a facilitar a compreensão do conteúdo transmitido;
- Após o término de um treinamento, é feita alguma avaliação com as pessoas treinadas para verificar se ele foi satisfatório;
- Após o término de um treinamento, é feita uma avaliação de aprendizagem com os treinandos para mensurar o quanto do conteúdo ministrado foi assimilado por eles;

- O órgão procura medir o impacto do treinamento realizado pelos servidores no desempenho das suas atividades rotineiras, a fim de identificar se houve mudança na forma de eles trabalharem em decorrência da aprendizagem de novas competências;
- É visível a melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos após a realização dos programas de treinamento no órgão.

O treinamento, como já foi dito, é um processo que se compõe de etapas, também chamadas de fases. Portanto, cada uma das questões citadas tem o objetivo de estudar uma dessas etapas do processo. São ao todo quatro: levantamento de necessidades (diagnóstico), planejamento (programação), execução e avaliação (CHIAVENATO, 2004; GIL, 2001; MARRAS, 1999). A avaliação, contudo, envolve vários níveis, quais sejam: reação, aprendizagem, comportamento e resultados (GIL, 2001). Dessa forma, as questões 2, 3, 4, 5, 6 e 7 do questionário visam, respectivamente, à análise da percepção dos servidores no que concerne ao diagnóstico, programação e execução, avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de comportamento e avaliação de resultados.

Em relação às proposições 3 e 4 do questionário, o percentual de servidores que concordaram com elas, parcial ou totalmente, foi, respectivamente, de 68,2% e 63,7%. Isso mostra que as respostas foram favoráveis às etapas, já que a maior parte dos pesquisados concordou com a afirmação contida nesses itens. Os respectivos percentuais das pessoas que não concordaram com as proposições nem discordaram delas foram de 27,3% e 13,6%. Os dados extraídos da questão 4 fazem com que se acredite que a programação e a execução do treinamento são bem trabalhadas no órgão. Nesse caso, tudo indica que os objetivos instrucionais, as formas de transmissão do conteúdo, os recursos disponibilizados para aprendizagem, as modalidades e estratégias de ensino, os locais das instruções e a duração dos treinamentos, definidos pelo órgão na fase de programação e colocados em prática na de execução, agradam aos servidores de modo geral (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Da mesma forma, baseado nas respostas obtidas no item 5, é possível constatar que a organização realiza avaliação de reação após boa parte dos treinamentos. Esta, segundo Gil (2001), corresponde ao primeiro nível da etapa de avaliação e está relacionada ao grau de satisfação dos treinandos com todo o processo instrucional, sendo importante, inclusive, como ferramenta de feedback para aperfeiçoamento dos cursos institucionais.

Quanto a questão 2, 45,5% dos participantes manifestaram concordância com ela (total ou parcialmente), enquanto que 36,3% preferiram discordar (total ou parcialmente), o que demonstra que não houve uma superioridade absoluta em nenhuma das extremidades de valoração, visto que 18,2% permaneceram neutros. Percebe-se, com isso, que, no tocante à etapa de diagnóstico, o órgão possivelmente faz um levantamento das suas necessidades de capacitação, com a finalidade de desenvolver programas para treinar os seus servidores alinhados à estratégia institucional, seguindo, dessa forma, às lições de Chiavenato (2004). Afinal, grande parte dos indivíduos para os quais foi distribuído o questionário conseguiu visualizar a realização dessa fase dentro da instituição. Essa primeira etapa, a propósito, é fundamental para o sucesso de qualquer programa de capacitação dentro do órgão, pois os riscos de ele ter gastos desnecessários com treinamentos indevidos diminuem com a realização dela, haja vista que são identificadas as reais necessidades com as quais ele deve se preocupar para evitar desperdício e perda de tempo (CHIAVENATO, 2004). No que diz respeito aos 36,3% dos participantes que discordaram da afirmação contida na questão, talvez haja uma relação com o fato de que nem sempre os servidores são diretamente consultados nesse processo, visto que, conforme Marras (1999), os instrumentos utilizados para coleta das informações necessárias ao diagnóstico variam muito e podem não envolver a participação de todos. Exemplos disso são a observação in loco de trabalhos realizados, as entrevistas com supervisores e a análise da folha de avaliação de desempenho. Por isso, algumas das pessoas que participaram da pesquisa podem ter sentido dificuldade de identificar essa etapa nos processos de treinamento da organização.

De modo parecido, a porcentagem de rejeição das questões 5 e 7 não foi absoluta (45,4% e 40,9%, respectivamente), mas representou um número maior do que o de imparcialidade (22,7% e 31,8%, respectivamente) e de aprovação (31,8% e 27,2%, respectivamente). As respostas dos servidores para essas questões apontam para o fato de que não há uma avaliação de aprendizagem e de resultados ao final dos treinamentos no órgão, ou, pelo menos, no que concerne a maior parte deles. A avaliação de aprendizagem busca verificar o grau de compreensão dos treinandos em relação ao conteúdo transmitido no treinamento; a de resultados, se os servidores percebem melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos após serem treinados (GIL, 2001). A não realização delas pode comprometer todo o processo, pois, de acordo

com Gil (2001), é aconselhável que haja a mensuração tanto das competências adquiridas pelas pessoas em decorrência dos treinamentos efetuados como dos resultados obtidos pelo órgão após a realização deles. Isso é importante para a instituição, na medida em que é preciso saber se os benefícios da implementação de um programa de treinamento justificam os custos desembolsados para tanto (GIL, 2001).

A questão 6, por outro lado, apresentou um resultado altamente desfavorável, tendo obtido 81,8% de rejeição. Isso deixa claro que os servidores não visualizam a aplicação de uma avaliação de comportamento após os treinamentos oferecidos pelo órgão. Esse nível da etapa de avaliação busca analisar o grau de utilização das competências adquiridas pelos treinandos no desempenho das suas atividades profissionais; ou seja, o impacto gerado pelo treinamento nas rotinas de trabalho dos servidores da organização (GIL, 2001). Gil (2001) ressalta que esse tipo de avaliação, realmente, nem sempre ocorre a contento. As razões são muitas para isso. Em síntese, essa avaliação é um pouco complexa, tendo em vista que ela não acontece logo após o treinamento e, por esse motivo, exige que o treinando volte a exercer as funções de seu cargo para que seja realizada, sem contar que as organizações, muitas vezes, não oferecem condições para que sejam postos em prática os conhecimentos adquiridos pelas pessoas. Fora isso, geralmente é preciso o depoimento das chefias imediatas, que nem sempre estão preparadas para fornecer um julgamento objetivo sobre o comportamento do avaliado no cargo (GIL, 2001).

A partir disso, é possível deduzir que nem todas as etapas recomendadas pela literatura são fielmente seguidas pelo órgão, sendo as questões referentes à etapa de avaliação as que apresentaram maior discordância por parte dos servidores. As etapas que foram apontadas pelos participantes da pesquisa como as mais bem desenvolvidas são as relativas à programação e execução. A questão sobre avaliação de reação é a única das que compõem a fase de avaliação que foi bem pontuada.

Por fim, para investigar a percepção dos servidores do órgão quanto às iniciativas promovidas por ele de incentivo à participação em ações de treinamento, foram elaboradas as questões 1 e 9 do questionário, conforme retratado acima (Quadro 1), cujas afirmativas diziam, respectivamente, o seguinte:

- O órgão fornece aos seus servidores programas de treinamento;

- O órgão estimula o aperfeiçoamento de seu quadro de pessoal.

77,3% e 68,2% dos participantes da pesquisa responderam que concordam, parcial ou totalmente, com a afirmação feita nos itens 1 e 9, respectivamente. 18,2% dos pesquisados optaram pela neutralidade em ambos os casos. Isso significa que a percepção de mais da metade dos servidores da instituição em relação às questões é positiva.

Desse modo, a partir do que foi exposto, é possível perceber que o órgão investe em programas para maximização da capacidade de aprendizado dos seus servidores, estando assim alinhado às atuais práticas em gestão de pessoas (FREITAS; BRANDÃO, 2006; WEXLEY, 1984 apud BRANDÃO, 2009). Esse investimento é crucial, uma vez que as organizações são altamente mutáveis e, portanto, exigem cada vez mais requisitos para o alcance de um desempenho profissional de excelência. Assim é preciso que elas ofereçam aos seus colaboradores ações instrucionais que lhes agreguem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que eles consigam se adaptar às transformações ambientais ocorridas (ABBAD-OC, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006 apud BRANDÃO, 2009). Isso, por si só, já configura um incentivo à capacitação, uma vez que os treinamentos são oferecidos pelo próprio órgão aos seus servidores, o que demonstra certa preocupação dele com a qualidade do seu corpo de profissionais.

Além disso, verifica-se, quando se faz uma análise dos resultados da questão 10, que o órgão possui políticas de estímulo à qualificação dos servidores, os quais, em função da possibilidade de obter recompensas internas ou externas, se mobilizam para aprender o que precisam. A aprendizagem, nesse contexto, funciona como um mecanismo para que eles consigam um fim desejado, como uma promoção no trabalho ou um aumento salarial (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; FREITAS, 2005 apud BRANDÃO, 2009). Em diversas carreiras do serviço público, é extremamente comum a concessão de um adicional de qualificação pela participação em ações de treinamento, a incidir sobre o vencimento básico pago ao ocupante do cargo efetivo. No órgão pesquisado não é diferente. A cada conjunto de 120 horas de capacitação em ações desse tipo, o servidor recebe, a título de adicional, o equivalente a 1% do vencimento, respeitado o limite máximo de 3%, conforme disposição expressa da Lei 11.415, de 15 de dezembro de 2006. Pozo (2002 apud BRANDÃO, 2009) reforça que isso traz benefícios para a instituição, pois um sistema

de recompensas pode servir para incentivar os colaboradores dela a buscar o aperfeiçoamento profissional contínuo.

5. CONCLUSÃO

Este artigo foi desenvolvido para responder ao seguinte questionamento: qual a percepção dos servidores do órgão a respeito da qualidade dos processos de treinamento oferecidos por ele?

O que ficou demonstrado com os resultados obtidos é que os treinamentos oferecidos pelo órgão são bastante diversificados. Observa-se também, sob a ótica dos pesquisados, que a organização, embora não cumpra fielmente todas as etapas do treinamento estabelecidas na teoria, segue algumas delas, buscando estimular a participação dos servidores em todas as práticas voltadas à qualificação profissional. Verifica-se ainda que o processo pode ser melhorado, tendo em vista que o nível de satisfação apontado pelos servidores em determinadas questões não foi dos melhores, tais como nas que se referiam à fase de avaliação. Essas são as interpretações a que foi possível chegar após a análise das respostas dadas aos itens formulados no questionário.

Tendo como base o exposto acima, percebe-se que a pesquisa foi capaz de identificar o nível de satisfação dos servidores em relação à diversidade das práticas de TD&E ofertadas pelo órgão, bem como de verificar a conformidade das etapas dos treinamentos oferecidos por ele com as apontadas pela literatura especializada no assunto. Conseguiu também investigar a percepção dos colaboradores da instituição no que diz respeito às iniciativas promovidas por ela de incentivo à participação em ações de capacitação. Diante disso, pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi respondido. Conclui-se também que os objetivos específicos do trabalho foram concretizados e que, dessa forma, foi possível atingir o seu objetivo geral de investigar o nível de avaliação dos servidores no tocante aos processos de TD&E fornecidos pelo órgão – conforme demonstrado nos Gráficos de 1 a 7 da parte de apresentação e discussão dos resultados.

Com relação às limitações encontradas durante a realização do trabalho, destaca-se o fato de que todas as conclusões extraídas da pesquisa se baseiam

unicamente na percepção de uma parcela dos servidores do órgão, não tendo sido feita nenhuma consulta aos setores responsáveis pela implementação das práticas de treinamento na organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, em virtude das limitações relatadas, recomenda-se que seja feita uma entrevista com os responsáveis pela área de gestão de pessoas do órgão, mais precisamente pela que trata da parte de treinamento, para verificar como os processos ligados a essa matéria realmente ocorrem. Assim, será possível ter uma visão mais ampla do processo e uma compreensão melhor dos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre suas pesquisas científicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: Um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia Social do Trabalho e Das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Unb, Brasília, 2009.

BRASIL. **Lei n. 11.415, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Ministério Público da União, fixa os valores de sua remuneração; revoga a Lei n. 9.953, de 4 de janeiro de 2000, e a Lei n. 10.476, de 27 de junho de 2002, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11415.htm>. Acesso em: 17 mai. 2016.

CARVALHO, A. V. **Treinamento**: princípios, métodos & técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

RICHARDSON, Roberto P. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.